

ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR SALUD:  
UN ENFOQUE DESDE LA OPERACIÓN FINANCIERA



Presentado por:

Katherine Arroyave Alvarado Cód. 6501901

Presentado a:

Jackson Paul Pereira Silva

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

## Contenido

Delimitación del problema .....	3
<b>Estrategias para la gestión administrativa en el sector salud: un enfoque desde la operación financiera .....</b>	<b>3</b>
Antecedentes .....	4
Justificación .....	6
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos .....	7
Marco Teórico .....	8
<b>¿Qué Significa Estrategia?.....</b>	<b>8</b>
<b>Conceptos básicos desde el entorno financiero.....</b>	<b>9</b>
<b>Liquidez .....</b>	<b>9</b>
<b>Punto de equilibrio .....</b>	<b>9</b>
<b>Financiación:.....</b>	<b>10</b>
Marco Normativo de los Actores del Sector Salud Desde un Entorno Económico .....	11
Desarrollo del Trabajo .....	12
<b>Empresas del sector Salud en Colombia y su Problemática.....</b>	<b>12</b>
Problemas Financieros Comunes de las Empresas del Sector Salud .....	17
Alternativas para Superar la Falta de Liquidez en una Organización .....	17
<b>Alinear Ciclo Operacional de Caja .....</b>	<b>18</b>
<b>Creación Fondo de Ahorros .....</b>	<b>18</b>
<b>Tener un Patrocinador.....</b>	<b>18</b>
<b>Obtener un crédito .....</b>	<b>18</b>
<b>Crear Nuevas Alianzas Estratégicas .....</b>	<b>19</b>
<b>Clientes Particulares (Caso de IPS) .....</b>	<b>19</b>
<b>Ofrecer Descuentos por Pronto Pago.....</b>	<b>19</b>
Conclusiones .....	20
Referencias Bibliográficas .....	21

## Contenido Tablas

Marco Normativo Tabla 1).....	12
Vencimientos reporte Saneamiento de cartera Tabla 2).....	16

## **Delimitación del problema**

Estrategias para la gestión administrativa en el sector salud: un enfoque desde la operación financiera

Las organizaciones contratadas para la prestación de un servicio en salud, IPS (Institución Prestadora de Salud) en cuanto al desarrollo de su objeto social en ocasiones se ve limitado por diferentes factores que impiden su efectividad, algunos están situados desde el análisis financiero, que para enfrentarlos se requiere diferentes habilidades administrativas y/o gerenciales; dentro de los elementos visibles que inciden, el principal problema se encuentra en la falta de liquidez, de la cual se despliegan una serie de toma de decisiones que implican riesgo; como optar por nuevos horizontes corporativos o alianzas estratégicas, de los cuales se obtenga resultados óptimos de cumplimiento, pero lo que conllevaría a un costo adicional en marketing, otro riesgo se encuentra en reducir costos adecuadamente, incluir nuevos préstamos al pasivo de la organización, entre otros, gestiones que encaminan a la compañía al sostenimiento financiero, a la decadencia, o el tope máximo del éxito, ahora bien, cabe señalar que en el País esta problemática se encuentra vigente en las diferentes instituciones del sector salud.

En consecuencia con lo anterior la pregunta de investigación es: ¿qué estrategias se requieren para la gestión administrativa en el sector salud por parte del gerente cuando se enfrenta a decisiones del ámbito financiero?

## **Antecedentes**

Según el Ranking elaborado por el Ministerio de Salud el pasado año, en promedio existen 57 EPS en el país, las cuales se encargan de subcontratar IPS para atender la población total de pacientes vinculados a cada EPS; posterior a dicha atención las IPS deberán cobrar los servicios prestados a las EPS, sin embargo constantemente se presentan demoras en los pagos y falta de ajuste en tarifas conforme a los incrementos anuales establecidos por la ley. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016)

A raíz de la tardanza en los pagos por parte de las EPS, Supersalud el principal ente de vigilancia en el sector y en colaboración con el Ministerio de Protección Social establecen la plataforma Pisis creada para vigilar los pagos realizados por parte de las E.P.S., a las I.P.S. con el fin de mitigar el incumplimiento en dichos pagos y hacer saneamiento de cartera en el sector salud. (Circular Conjunta 30, 2013)

A continuación se describe la situación actual del sistema, la salud en el País se encuentra regulada por la Política Nacional de Prestación de Servicios en Salud con reglamento de la ley 100 de 1993, en ese momento la salud se dejó de convertir en un servicio público a uno con administración netamente privada por parte de las denominadas EPS (Empresas Promotoras de Salud), las cuales son directamente responsables de la afiliación de pacientes y la prestación de un servicio consciente de salud, con un programa de servicio, recuperación y prevención en salud, sin embargo son las IPS (Institución Prestadora de los Servicios en Salud), las que realmente se encargan de prestar servicios en el nivel adecuado a los pacientes afiliados o beneficiarios, es decir si bien las promotoras de salud ofrecen servicios de salud a un gran número de afiliados, resultan siendo las prestadoras de salud quienes terminan atendiendo un alto número poblacional por demanda de pacientes. (Aproximación a la Problemática del Sistema Nacional de Salud en Colombia a través de un ejemplo, 2011).

Si bien existe una significativa demanda de pacientes subcontractados por parte de la IPS, este no representaría mayor desequilibrio en la relación prestación de servicio versus remuneración, sin embargo y como bien se detalló anteriormente la falta de cumplimiento en el pago exige actuaciones que contrarresten efectivos negativos que podrían aparecer en el desarrollo de la actividad.

En el año 2002 mediante la expedición del decreto 1281 se busca la manera de garantizar el pago de los servicios de salud como una obligación social, con principios de eficiencia y oportunidad, y concibiendo el primer factor como la mejor utilización de los recursos financieros en salud, y oportunamente es decir en los términos dentro de los cuales las instituciones prestadoras de servicios entidades y pacientes, los cuales intervienen en la operación cumplan de manera efectiva y dentro del término la administración de los recursos a los cuales son obligados, entendiéndose que la aplicación de dichos principios conllevan a que no se afecte los derechos de ninguno de las partes que conforman la oferta de servicios y la demanda de quien los recibe, y aún más de la parte administrativa quien es la que más sufre la consecuencia al momento de romper la cadena de cumplimiento generada por el contrato de prestación de servicios de salud.(ALCALDIA DE BOGOTÁ, 2002)

Continuando con antecedentes legales mediante decreto 4747 del año 2007, se regula lo que fue denominado como registro conjunto de trazabilidad de factura, que permite obtener un registro sistemático de cobro, es decir un control de glosas y pagos de servicios de salud, para lo cual el Ministerio de la Protección Social hoy Ministerio de Salud y Protección Social el cual se encarga de la estructura y operación de la norma en mención. (Ministerio de la Protección social, 2007)

## **Justificación**

La presente investigación tiene como fin identificar estrategias por las cuales debe optar el gerente en una organización subcontratada del sector salud, que por diferentes factores como falta de cumplimiento en los pagos, y la falta de ajustes en tarifas con incrementos establecidos por la ley, llevan a la organización a un punto de iliquidez, lo que puede ocasionar una crisis organizacional muy fuerte, o en un caso extremo la quiebra de la empresa. En consecuencia se detallará a lo largo de la investigación una serie de toma decisiones por parte del gerente, que conllevan a encaminar la empresa al éxito, es decir, al normal funcionamiento de un negocio en marcha. Porter (1990:1988)

Por lo anterior se señalara la problemática actual e inminente que están sufriendo las entidades tercerizadas del sector salud que en su mayoría son IPS especializadas; y al mismo tiempo se profundizará la gestión del gerente frente a sus costos y gastos fijos es decir mensuales nómina médica y administrativa; en cuanto a cómo responder ante todas sus obligaciones, puesto que debido a la iliquidez hay demora en los pagos de nómina, es por esto que el gestor administrativo deberá demostrar pericia al momento de enfrentar estas situaciones de crisis, y es allí donde sus decisiones de reducir costos y gastos u optar por nuevas alianzas estratégicas, y obtener nuevos pasivos adquiriendo préstamos y sobregiros los cuales resultan ser un gran riesgo al cierre de un periodo contable, sin embargo de haber tomado la decisión correcta posicionara nuevamente la organización en su media y así sacar a flote la empresa. (Circular conjunta 030, Ministerio de salud y Protección Social)

Se planteará en el desarrollo del ensayo investigativo que desafíos presentan los gestores administrativos en el ejercicio de su función, puesto que como es bien sabido el incumplimiento en el pago de la prestación de servicios de salud es reiterativo y constante por parte de quien está obligado a realizar los respectivos aportes, de esta forma se

permitirá conocer que estrategias utiliza y debe utilizar el operador administrativo para sobreponer estas dificultades y con ello mantener en equilibrio la organización; con las maniobras que desarrolle tendrá que garantizar una falta de liquidez, recorte de gastos, cerrar nuevas contrataciones y demás salir a flote de dichas situaciones. (Decreto 1281 de 2002)

### **Objetivo General**

Analizar las Estrategias para la gestión administrativa en el sector salud: un enfoque desde la operación financiera.

### **Objetivos Específicos.**

- Determinar cuáles son los factores más comunes en los problemas financieros de las empresas privadas del sector salud.
- Identificar las estrategias aplicables para superar dificultades financieras.

## **Marco Conceptual**

Debido a que el presente trabajo pretende desarrollar diferentes estrategias por las cuales podría inclinarse un gerente del sector salud, se partirá de algunas definiciones iniciales para estar en contexto.

### **¿Qué Significa Estrategia?**

- Igor Ansoff distinguido como el padre de la administración estratégica proyecta la definición de estrategia en una frase corta; “Es la dialéctica de la empresa con su entorno” (Ansoff, 1976).

- Por su lado Michael Porter quien se ha destacado en la actualidad por crear estrategias para crear o maximizar valor dentro de las organizaciones modernas, define estrategia así: “es un conjunto de actividades en los cuales una empresa se destacara por crear una diferencia sostenible en el mercado, la diferencia surge de las actividades que se elijan, y de cómo se desarrollen (...)” (Porter, 1987)

- Son metas, objetivos dentro de una empresa y la ejecución de operaciones para lograr objetivos Chandler (1962).

- Plan que reúne principales objetivos y acciones a seguir para lograrlo. Quinn, J.B. (1980).

- Ohmae, K Señala que decir estrategia es sinónimo de ventaja competitiva Ohmae, K (1982).

- Estrategia es una búsqueda continua de un plan de acción creando así una ventaja competitiva para la institución. Henderson B.D. (1989).

- Proceso en el que una empresa crea objetivos, y se concentra en desarrollar dichos objetivos, estrategia es la forma, la vía, para cumplir el objeto de la empresa. Estrategia es



una habilidad, es sabiduría, de los directivos de la empresa, para crear una estrategia triunfadora es preciso denotar dos precedentes hacer las cosas bien hechas, y escoger los competidores que se pueden vencer. (Halten K.J., 1987).

•Son programas de acción para hacer cumplir la misión de la empresa con el propósito de darle a la organización una dirección consolidada” (H. Koontz, 1991 Estrategia, planificación y control p. 188).

## **Conceptos básicos desde el entorno financiero**

### **Liquidez**

Como lo dice Bernstein (1999: p.551) la liquidez es la facilidad de transformar los activos circulantes en tesorería.

La falta de dinero se considera una dificultad financiera, liquidez se puede reducir a la capacidad de pagar diferentes erogaciones a un corto plazo. Bernstein (1999: p.551)

Liquidez es la manera de transformar activos en dinero, esto se conoce como tesorería. Bernstein (1999: p.551)

### **Punto de equilibrio**

Es puntual decir que todo gerente deberá saber por anticipado cual es el punto en el cual una organización está teniendo pérdidas, y en qué nivel comienza a tener un porcentaje de utilidades; para algunos autores el punto de equilibrio es:

Roberto Carro, en el libro Elementos básicos de costos industriales editorial Macchi, 1998, “El punto de equilibrio es aquel donde la cantidad de los ingresos se consiguen mediante la contribución marginal generada, para pagar todas aquellas erogaciones fijas del mes y así obtener utilidades en la empresa (...)

Los autores del libro Contabilidad de costos, un enfoque gerencial C. Horngren y Foster Según el libro, afirman que el punto de equilibrio resulta cuando el nivel de los ingresos se

iguala a los costos fijos y variables de un periodo. (Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial) editorial Pearson, publicado en 1999 precisamente en la pág.- 62

“El punto de equilibrio se halla cuando existen ventas pero no hay perdidas ni utilidades  
Horngren, (editorial UTEHA, 1969.)

### **Financiación:**

Acción realizada por los gestores de la empresa sobre los recursos propios de la misma o por medio de un crédito ejerciendo algún control sobre estos lo cual incidirá de manera efectiva o adversa en la capacidad competitiva de las organizaciones en una economía. (...)  
(Balakrishnan y otros, 1993)

## **Marco Normativo de los Actores del Sector Salud Desde un Entorno Económico**

Tabla 1. Marco Normativo elaborado con base en las normas que rigen el sector salud, para el reporte de información financiera (saneamiento de cartera) entre IPS y EPS.

<b>NORMA</b>	<b>AÑO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Art. 1 Decreto 1281</b>	<b>2002</b>	Señala la obligación de utilizar los recursos financieros disponibles del sector salud con eficiencia y oportunidad.  Este decreto es claro con las entidades que intervienen en la generación, el recaudo, la presupuestación, el giro, la custodia y la administración de los recursos en salud en forma tal que no afecte el derecho a los actores de recibir pronto pago de los servicios a su cargo, y así mismo garantizando la prestación efectiva de los servicios médicos.
<b>Ley 1438 Art. 114, 121, 122,133 y 135</b>	<b>2011</b>	Obliga a las entidades del sistema general de seguridad Social en Salud a reportar información financiera ante la Supersalud con el fin de conciliar carteras entre EPS e IPS.
<b>Circular Conjunta 030 Ministerio de salud y Protección Social</b>	<b>2013</b>	Por la cual obliga a las IPS, públicas y privadas y a las EPS del régimen Contributivo y subsidiado a reportar estado de cuenta trimestral con el fin de hacer un saneamiento de cartera.

Fuente: Elaboración propia a partir de las normas mencionadas.

## **Desarrollo del Trabajo**

### **Empresas del sector Salud en Colombia y su Problemática**

En Colombia existen dos grandes grupos de entidades dedicadas a prestar servicios de salud: EPS (Entidades prestadoras de Salud) e IPS (Instituciones Prestadoras de Salud) son los actores principales de problemática de falta de pagos y/o recaudos lentos del sector salud.

Dentro de las EPS existen en dos categorías: régimen contributivo y régimen subsidiado:

El régimen contributivo, es un conjunto al que pertenecen las personas que cuentan con una relación laboral, es decir, personas con capacidad de pago, bien sean trabajadores formales o independientes, (Ministerio de salud y Protección social).

El régimen Subsidiado: es un conjunto en el cual se encuentran afiliadas personas de bajos recursos económicos y en situación vulnerable del país, debido a que el Estado debe garantizar el derecho fundamental a la salud (Ministerio de salud y Protección social), (Constitución Política)

Dentro del régimen contributivo se encuentran las siguientes EPS según Ministerio de salud protección social a diciembre de 2016:

- Aliansalud.
- Cafesalud.
- Comfenalco Valle.
- Compensar.
- Coomeva.
- Cruz Blanca.

•Famisanar.

- Saludcoop.
- Sanitas.
- Servicio Occidental de Salud.
- EPS y medicina prepagada suramericana S.A.
- Nueva Eps S.A.
- Salud Total.
- Saludvida EPS.

Dentro del régimen subsidiado se encuentran las siguientes EPS: (Recuperado, Informe indicadores de satisfacción Ministerio de salud protección social a Diciembre de 2016)

- Asociación Mutual Barrios Unidos de Quibdó E.S.S
- Asociación Mutual Empresa solidaria De Salud De Nariño E.S.S.
- Asociación Mutual ser La Esperanza Asmet Salud.
- Asociación Mutual ser empresa solidaria de salud Ess.
- Comfamiliar Cartagena.
- Caja De Compensación Familiar Cafam.
- Caja De Compensación Familiar De Boyacá Comfaboy.
- Caja De Compensación Familiar De Cordoba Comfacor.
- Caja De Compensación Familiar De Cundinamarca Comfacundi.
- Caja De Compensación Familiar De la Guajira.
- Caja De Compensación Familiar De Nariño- Comfamiliar Nariño.
- Caja De Compensación Familiar De Sucre.
- Caja De Compensación Familiar Del Choco comfachoco.
- Caja De Compensación Familiar Del Huila- Comfamiliar.
- Caja De Compensación Familiar Cajacopi Atlántico.
- Capital Salud.
- Caprecom EPS.

- Capresoca EPS.
- Colsubsidio.
- Cooperativa de Salud Comunitaria Comparta.
- Cooperativa de Salud y Desarrollo Integral Zona Sur Oriental De Cartagena Ltda.
- Empresa Mutual para el Desarrollo Integral de la salud E.S.S. Emdisalud Ess.
- Entidad Cooperativa Sol. De Salud Del Norte de Soacha Ecoopsos.
- Eps Convida.
- Savia Salud Eps.

Por otro lado existen IPS (Instituciones prestadoras de Salud), a continuación se nombraran aquellas IPS acreditadas por el Ministerio de salud protección social a Diciembre de 2016. (Ministerio de salud protección social, Dic 2016)

- Hospital Civil de Ipiales empresa Social del Estado
- Hospital Universitario Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta
- Hospital Pablo VI Bosa
- Centro Policlínico del Olaya
- Clinica del Country
- Clinica Nueva
- Clinica Universidad de la sabana
- Fundación Cardio Infantil
- Hospital Infantil Universitario de San Jose.
- Jave Salud
- Fundación Valle del Lili
- Hospital Infantil los Ángeles
- El hospital con alma Pablo Tobón Uribe
- Roosevelt
- Virrey Solís IPS
- Clinica Chía
- Organización clinica Prevenir

- S.E.S hospital de Caldas
- Hospital Susana Lopez de Valencia E.S.E.
- Hospital General de Medellín Luz Castro de Gutierrez E.S.E
- Hospital Universitario Departamental de Nariño E.S.E
- Centro Medico Imbanaco
- Clinica Del Occidente
- Clinica Reina Sofía
- Fundación Clinica Shaio
- San Vicente Fundación
- Clinica Fiscal Internacional
- Sociedad cirugía de Bogotá Hospital de San Jose
- Fundación Cardiovascular de Colombia
- Fundación Santa Fe de Bogotá
- Laboratorio Clínico Continental
- Carriazo Centro Oftalmológico
- Clinica Juan N. Corpas
- Hospital Universitario San Ignacio
- Medicina Intensiva del Tolima S.A.

Dichas instituciones nombradas anteriormente son los principales actores de la prestación de servicios médicos, presupuestacion, giro, custodia y administración de los recursos en salud según (Art. 1 Decreto 1281 2002) por cual se garantiza la prestación efectiva de los servicios médico.

Debido a que las EPS no se han acogido al anterior decreto, el Ministerio de Salud y Protección social, y la Supersalud por medio de la circular conjunta 030 de 2013 solicita a las IPS reportar trimestralmente, el saldo de la cartera así:

<b>TRIMESTRE</b>	<b>FECHA DE PRESENTACIÓN</b>
Enero-Febrero-Marzo	Hasta Abril 30
Abril-Mayo-Junio	Hasta Julio 31
Julio-Agosto-Septiembre	Hasta Octubre 31
Octubre-Noviembre-Diciembre	Hasta Enero 31 del siguiente año

**Fuente:** Elaboración propia a partir circular conjunta 030 del 2 Septiembre de 2013.

La información que las IPS están obligadas a reportar con el fin de mitigar la tardanza en los recaudos de dinero mediante un archivo plano firmado digitalmente por representante legal, en la plataforma PISIS (habilitada únicamente con este fin) es:

- Tipo de Identificación
- Número de identificación de la entidad que reporta
- Razón Social
- Fecha inicial del periodo que reporta
- Fecha final del Periodo que reporta
- Número total de facturas pendientes de pago que registra
- Número de la factura a pendiente de pago
- Valor de la Factura
- Fecha de emisión de la factura
- Fecha de abonos a la factura
- Saldo de la factura
- Indicar si la factura se encuentra en cobro jurídico.



## **Problemas Financieros Comunes de las Empresas del Sector Salud**

Dentro de las problemáticas que enfrentan las Instituciones prestadoras de servicios en salud se encuentra el hecho de que las EPS contratan IPS para la prestación de servicios en la salud, y a pesar de pactar días de vencimiento para el pago de dichos servicios, el pago termina siendo de forma retrasada lo cual impide el normal funcionamiento de las instituciones debido a su falta de liquidez para pagar nominas proveedores y demás erogaciones normales en cualquier empresa, por su parte la falta de aumento de ley en tarifas anuales afecta la empresa debido a diferentes actores económicos externos como la inflación, el aumento en los salarios mínimos mensuales legales en el país etc. Lo que hace que tarifas del año 2001 (las cuales siguen cancelando las EPS) no resulten en utilidades para las instituciones, sino todo lo contrario. Por ultimo una problemática grande son descuentos por “glosas” (descuentos de un valor en servicio médico ya prestado) que en ocasiones no corresponde realizar. . (Ministerio de la protección Social) (Circular conjunta 030).

## **Alternativas para Superar la Falta de Liquidez en una organización**

Para afrontar la falta de liquidez hay que optar por distintas estrategias las cuales lleven a la empresa al desarrollo normal de su actividad social y por el contrario a sobreendeudarse, pues la falta de liquidez puede ser el principio para liquidar una empresa debido a que no tiene apalancamiento para pagar sus obligaciones mensuales con empleados, contratistas, proveedores etc.

Algunas estrategias para afrontar y prevenir iliquidez son: (Ambiar Oliver (2015, Junio, 4) 7 Formas de superar la falta de Liquidez. Recuperado de Revista Emprendedores.

## **Alinear Ciclo Operacional de Caja**

Es preciso igual los tiempos de pago y recaudos para poder responder a terceros, es decir si los clientes pagan a 60 días lo más inteligente es lograr conseguir proveedores que den facilidades de pago de 60 días en adelante. BREALEY MYERS (2008). Principios de Finanzas Corporativas. Mc. Graw Hill

## **Creación de Fondo de Ahorros**

Es recomendable ahorrar un porcentaje de las utilidades como colchón antes de la inversión, cuando los recaudos son inciertos. (Ambiar Oliver (2015, Junio, 4) 7 Formas de superar la falta de Liquidez. Recuperado Revista Emprendedores

## **Tener un Patrocinador**

Socios o accionistas, inversionistas pueden ser una alternativa más para apalancar la institución, sin embargo esto puede tener un efecto secundario debido a que estas personas pueden tomar decisiones sobre la empresa. (Ambiar Oliver (2015, Junio, 4) 7 Formas de superar la falta de Liquidez. Recuperado Revista Emprendedores.

## **Obtener un crédito**

Recibir un préstamo para financiar las obligaciones del mes, una vez hecho el recaudo del dinero es importante liquidar el préstamo. (Ambiar Oliver (2015, Junio, 4) 7 Formas de superar la falta de Liquidez. Recuperado de Revista Emprendedores)

## **Crear Nuevas Alianzas Estratégicas**

Todas las empresas tienen la necesidad de hacer crecer la economía de la misma, por esto importante no fiarse de un solo tipo de cliente, e intentar hacer nuevos contratos que permitan a la empresa fluir. (Luis G. Renart) (Occasional Paper OP- 157 Octubre, 2008).

## **Clientes Particulares (Caso de IPS)**

Atender clientes particulares, es decir personas que no vengan remitidas directamente de la EPS pueden llegar a ser una fuente de ingresos adicionales.

## **Ofrecer Descuentos por Pronto Pago**

Ofrecer descuentos por pronto pago al cliente puede servir para responder con las obligaciones del mes, sin embargo el departamento financiero deberá controlar los porcentajes de descuento ya que no exista cabida a pérdidas por más pequeñas que sean. (Ambiar Oliver (2015, Junio, 4) 7 Formas de superar la falta de Liquidez. Recuperado Revista Emprendedores)

## Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado se concluye lo siguiente:

- Cabe señalar que dicha problemática (retraso en los pagos por parte de las EPS a las IPS) se encuentra vigente en el país y está afectando la gran mayoría de las empresas del sector.

- En muchas ocasiones el desarrollo del objeto social en las instituciones prestadoras de servicios en salud (IPS) se ve limitada por la tardanza en los pagos por parte de las EPS(s), lo cual resulta un problema para las organizaciones afectando de este modo a todos los actores implicados en el desarrollo de la actividad como: los proveedores, contratistas, empleados etc. lo que finalmente resulta siendo un atascamiento en el proceso normal de cualquier empresa; para esto es preciso decir que la responsabilidad del gerente es enormemente grande, cuando se enfrenta a dicho escenario donde es persistente la falta de liquidez; pues para esto, deberá contar con habilidades para la toma de decisiones, experiencia, y conocimiento de diferentes estrategias o alternativas para financiar la empresa mientras se recibe el dinero y así encaminar la organización al éxito o a la decadencia de la misma.

- El gerente puede optar por diferentes estrategias para salir a flote en primer lugar deberá alinear el ciclo operacional de caja, crear nuevas alianzas estratégicas, crear un fondo de ahorros como colchón, ofrecer descuentos por pronto pago teniendo en cuenta que siga existiendo utilidad, obtener financiación por medio de un banco, inversionista, socio o accionista.

## Referencias Bibliográficas

Circular Conjunta 030 Ministerio de salud y Superintendencia Nacional de Salud.  
(Septiembre 2 de 2013.)

Ministerio de la Protección social, decreto 4747 del año 2007 regula y vigila a los responsables del pago de los servicios de salud.

Decreto 1281 de 2002 normas que regulan los flujos de caja y la utilización oportuna y eficiente de los recursos del sector salud.

Ansoff, (1976) definición de estrategia.

Porter, (1987) definición de estrategia.

Ohmae, K (1982) definición de estrategia.

Henderson B.D. (1989) definición de estrategia

Halten K.J., (1987) definición de estrategia

H. Koontz, (1991) Estrategia, planificación y control p. 188, definición de estrategia

Bernstein (1999: p.551) Definición de liquidez

Roberto Carro, en el libro Elementos básicos de costos industriales editorial Macchi,  
(1998) Definición de punto de equilibrio

Los autores del libro Contabilidad de costos, un enfoque gerencial C. Horngren y Foster  
(Editorial UTEHA, 1969.)

Balakrishnan y otros, 1993 definición de financiación.

Art. 1 Decreto 1281, (2002)

Ley 1438 Art. 114, 121, 122,133 y 135, (2011)

Circular Conjunta 030 Ministerio de salud y Protección Social (2013)

Empresas del sector salud (Ministerio de salud y Protección social).

EPS pertenecientes al régimen subsidiado, recuperado de

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimensubsubidiado/Paginas/regimen-subsubidiado.aspx>

EPS pertenecientes al régimen contributivo recuperado de

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimencontributivo/Paginas/regimen-contributivo.aspx>

(Ambiar Oliver (2015, Junio, 4) 7 Formas de superar la falta de Liquidez. Recuperado de Revista Emprendedores. Recuperado de: <http://expansion.mx/emprendedores/2015/06/03/7-formas-para-superar-la-falta-de-liquidez-de-tu-empresa>

**ctual.**